

**Guía para identificar y estructurar
iniciativas de valor
compartido con nuevos productos,
servicios y mercados no atendidos**



Mónica de Greiff

Presidente Ejecutiva

Jorge Mario Díaz Luengas

Vicepresidente de Articulación Público Privada

Coordinación editorial del informe:

Leonor Esguerra Portocarrero

Directora de Sostenibilidad y Valor Compartido

Construcción de conocimiento y contenidos:

Diego Peña Caicedo

Profesional Senior de Valor Compartido

Diagramación

GOOD;)

Comunicación para el desarrollo sostenible

ISBN: 978-958-688-485-3





1	Propósito de la guía	6
2	Marco teórico	8
3	Casos de éxito	10
4	Modelo de generación de valor compartido a través de nuevos productos	12

ANEXOS

- 1: Taller de sensibilización de VC
- 2: Identificación del Core
- 3: Búsqueda de problemas y necesidades en el Core
- 4: Del Problema y la Necesidad a la Idea
- 5: Índice de Identificación para la Medición de Valor Compartido

Las fotografías, contenido e imágenes de este documento pertenecen al archivo gráfico y propiedad intelectual de la Cámara de Comercio de Bogotá. Derechos reservados 2018 Cámara de Comercio de Bogotá. Ninguna parte de esta publicación y sus anexos puede ser reproducida, almacenada en sistema recuperable o transmitido en ninguna forma o por medio magnético, electrónico, mecánico o fotocopia, grabación u otros, sin previa autorización escrita de la Cámara de Comercio de Bogotá. Sus comentarios y observaciones a este manual puede hacerlos llegar al correo electrónico valorcompartido@ccb.org.co o a través de nuestra página web www.ccb.org.co

1 Propósito de la guía

Alcanzar la prosperidad de Bogotá y su región de influencia es el fin último dentro del propósito superior de la CCB. Para lograrlo, la Cámara trabaja sobre una serie de esfuerzos que buscan la articulación de los diferentes actores del ecosistema de la ciudad –como lo son la academia, el gobierno local, regional y nacional, las entidades no gubernamentales y el sector privado– para mejorar el entorno de negocios y así facilitar la generación de valor por parte de las empresas. De igual forma, la Cámara considera que esa prosperidad no solo se construye con valor económico, se requiere también producir valor para el entorno que se refleja en la solución de problemas sociales y en la conservación del medio ambiente.

Para incorporar esta dimensión más amplia de valor, la CCB adoptó el concepto de valor compartido como marco de referencia que vincula la creación de valor económico y de valor social y/o ambiental.

La presente guía es una herramienta para ayudar a las empresas a entender la generación de valor compartido e identificar y estructurar iniciativas con nuevos productos y servicios y la atención de nuevos mercados.

Los siguientes pasos no se deben tomar como una metodología rígida, por el contrario, son una pauta para implementar de acuerdo a las necesidades específicas de cada organización.

2 Marco Teórico

2.1 LA GENERACIÓN DE VALOR COMPARTIDO

Aunque el valor compartido (VC) no fue “inventado” por Porter y Kramer, sí fue su artículo en el Harvard Business Review de enero de 2011 “La creación de valor compartido: cómo reinventar el capitalismo y liberar una oleada de innovación y crecimiento” el que le dio la fama que hoy en día ostenta. Este concepto fue acuñado inicialmente por la compañía Nestlé, quienes en el 2008 establecieron que “Para tener éxito a largo plazo, una empresa debe crear valor no solo para sus accionistas, sino también para la sociedad.”¹ Partiendo de esta estrategia de negocio, Porter y Kramer definieron el valor compartido como “las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera.”² e identificaron tres formas en las que una empresa puede generar valor compartido: Reconcibiendo sus productos y/o servicios, o atendiendo nuevos mercados; redefiniendo la productividad en su cadena de valor; y participando en iniciativas de cluster.³

2.2 GENERAR VALOR COMPARTIDO A TRAVÉS DE:

2.2.0 Nuevos productos y/o servicios

Existe una gran oportunidad de negocio que solo unas pocas empresas han comenzado a aprovechar mediante la oferta de productos y servicios que aportan a la solución de los problemas que impactan a la sociedad o al medio ambiente.


Pero para que una empresa pueda aprovechar este tipo de oportunidades debe recorrer un camino de transformación de su cultura corporativa, que derive en un nuevo propósito para la organización⁴, porque no se trata simplemente de sacarle provecho a los problemas de la sociedad, se trata es de concebir los negocios como generadores sostenibles de soluciones.

¹ Nestlé- Informe de la Creación de valor compartido, 2008. Parr. 1

² Porter y Kramer. La creación de valor compartido. HBR América Latina No. R1101C-E Enero-Febrero 2011. Harvard Business School Publishing. Boston, MA. P. 6.

³ Para profundizar en las formas de generar VC, consultar la cartilla “Creación de valor compartido en la Cámara de Comercio de Bogotá. 2018”

⁴ Pfizter, Bockstette y Stamp. Innovating for Shared Value. HBR September 2013. Harvard Business School Publishing. Boston, MA. P. 4.



Con la redefinición del propósito comienza el análisis de las oportunidades que la empresa puede tener con sus productos actuales o con derivaciones de estos. Es en este punto en el que la innovación juega un papel clave como herramienta para identificar los problemas sociales y ambientales, al igual que las posibles soluciones.

2.2.1 Mercados no atendidos

No solo a través de nuevos productos y servicios se pueden atender problemas sociales o ambientales, también existe una oportunidad de negocio para las empresas en la identificación y oferta a mercados desatendidos, que podrían beneficiarse de productos a precios asequibles. Esta aproximación fue inicialmente propuesta por C.K. Prahalad en su libro del 2005 *La fortuna en la base de la pirámide*. El autor en su momento explicó que, al representar gráficamente el poder de compra de las personas, según su nivel de ingresos, se obtiene una pirámide cuya base está compuesta por 4000 millones de personas que agrupan más de 12.5 trillones de dólares. Solo una porción de este mercado gigantesco estaba siendo atendida por las empresas; la oportunidad de vender nuevos productos, de buena calidad y bajo costo, que responden a las necesidades de los menos favorecidos, no se había identificado.⁵

Una vez entendida la idea de que una forma de aportar al alivio de la pobreza de forma rentable es ofrecer acceso a productos y servicios que antes las comunidades no habían tenido, las empresas se encuentran con el reto de construir la manera en la que se habilitará ese acceso.

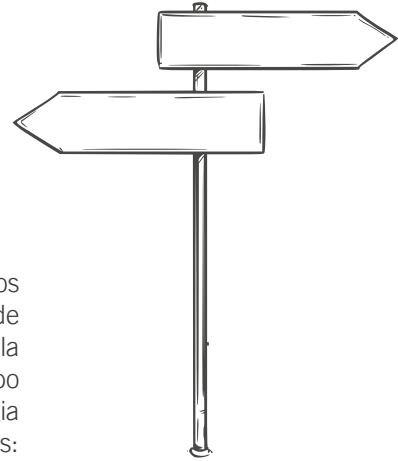
Este es tal vez el reto más complejo, porque el acceso no solo se resuelve con llevar el mismo producto o servicio que ya se vende en otros lugares a los nuevos mercados. Comprende mucho más, como eliminar barreras de precio, de características funcionales y físicas, de distribución y de conocimiento para su utilización, entre muchos otros factores. Para identificar estas oportunidades y construir la forma de capitalizarlas, las empresas pueden acudir a herramientas de innovación, que les permitan identificar esas barreras de acceso y solucionarlas.



⁵ Prahalad, C. K. *The Fortune at the Bottom of the Pyramid: Eradicating Poverty through Profits*. 2005 Pearson Education, Inc. Publishing as Wharton School Publishing Upper Saddle River, NJ 07458.

3 Casos de éxito

Existen varios casos exitosos alrededor del mundo de productos y servicios que atienden algún problema social o ambiental y de empresas que han incursionado en nuevos mercados proveyendo a la vez soluciones a problemas en esas comunidades. Para ilustrar el tipo de oportunidades que una empresa puede tener si sigue una estrategia de generación de valor compartido, presentamos los siguientes casos:



Caso en números

39%
EBITA.

8
Hospitales
oftalmológicos con
más de **4000** camas.

33
Centros de cuidado
básico de ojos.

45%
De los pacientes pagan sus
operaciones con lo que se
subsidian **55%** de los que
no pueden pagar.

200%
De retorno
sobre capital.

4
Hospitales
oftalmológicos en
administración.

Entre **850** y **1.000**
operaciones diarias
(**300,000** anuales).

USD 16
cuesta el procedimiento
para corregir las cataratas,
e incluye **2 días** de
hospitalización y las
drogas de un mes.

3.1 ARAVIND EYE CARE

Fundada en 1976, Aravind Eye Care System es el grupo de cuidado ocular más grande y productivo del mundo, con una red de hospitales oftalmológicos ubicada en Tamil Nadu, estado sur de la India. ¿Por qué es un caso de éxito? Porque logró dar acceso universal a las operaciones de cataratas al desarrollar un revolucionario lente intraocular de solo 4 dólares que reemplazó los costosos dispositivos de 200 dólares. Adicionalmente, modificó la manera en que se realizan estas intervenciones para reducir aún más los costos y así poder atender a personas en todos los niveles de ingresos.

Al tomar tecnologías del mundo desarrollado y repensarlas para comunidades menos favorecidas, a través de procesos de innovación, Aravind ha logrado concebir nuevos productos y convertir su unidad de ID, Aurolab, en un negocio rentable que provee a múltiples clínicas oftálmicas drogas especializadas de bajo costo, agujas de sutura, equipo oftalmológico y cuchillas quirúrgicas para las operaciones de cataratas, logrando una grandísima eficiencia en la cadena de valor.

3.2 DAVIPLATA

DaviPlata es una línea de negocio del Banco Davivienda que en sus inicios en el 2013 se concibió como una solución tecnológica para afrontar el problema del bajo nivel de bancarización de las personas en Colombia. Con el objetivo de lograr la solución más sencilla, a través de la innovación, Davivienda desarrolló una plataforma para transferir dinero a través de celulares de baja tecnología a personas que no tienen cuenta bancaria y así ofrecer una alternativa a los pagos en efectivo no solo de las empresas sino de organizaciones como el Ejército Nacional. Esta plataforma les permitió a los soldados que se encuentran en todo el territorio del país transferir dinero a sus familias.

Caso en números

872
municipios
cubiertos.

5.000
corresponsales
no bancarios.

2 millones
de clientes registrados
y **5 millones de**
transacciones mensuales.

720.000
dispersiones
de nómina.

4 billones
de pesos en
transacciones.

30%
de la población
bancarizable no tenía
ningún tipo de vínculo con
el sistema financiero.

3.3 MEJOR EN BICI

La movilidad es uno de los problemas más apremiantes de Bogotá, a 2016 el promedio del tiempo total de viaje diario en transporte público era de 97 minutos y 32 % de las personas viajaban más de 2 horas diarias. Día a día el promedio de velocidad de los vehículos automotores disminuye y el problema no parece tener una solución a corto plazo, ya que los sistemas de transporte masivo como el metro y el tren de cercanías pueden tomar años en comenzar a funcionar. Teniendo en cuenta las cifras del crecimiento del parque automotor de la ciudad de 21 % de 2013 a 2017, todo indica que empeorará.

Este problema de ciudad fue reconocido por un grupo de amigos como una gran oportunidad de negocio, que mediante el servicio autónomo de bicicletas compartidas ofrecen desde el 2010 una alternativa de transporte que puede ser adoptada por empresas, universidades y ciudades que quieren facilitar la movilidad de sus colaboradores, estudiantes y habitantes.

Usar la bicicleta como medio de transporte descongestiona las vías, mejora la salud al incrementar la actividad física, reduce la huella de carbono y ofrece más tiempo útil que de lo contrario se utilizaría en desplazamiento.

Caso en números

+ 5.500
usuarios.

2814
árboles
equivalente al
ahorro de CO².

6.661
viajes al mes.

30
estaciones de bicicleta en
19 empresas, 2 ciudades,
9 universidades.

4 Modelo de generación de valor compartido a través de nuevos productos

4.1 PASOS

Ilustración 1 - Pasos para la identificación de ideas, priorización y estructuración de ideas de VC





4.2 IDENTIFIQUE SI SU ORGANIZACIÓN ESTÁ LISTA PARA GENERAR VC

Para que una empresa pueda generar valor compartido con alto impacto debe cumplir con ciertas características que no siempre están presentes. Una organización que está dispuesta a incorporar en su cultura una misión social, logrará que más recursos se encaucen en este sentido.

Por esto, los primeros interesados en dirigir la empresa en ese camino deben ser sus socios y directivos, dando el primer paso de entender que los problemas de la sociedad constriñen sus operaciones y en ellos se pueden encontrar posibilidades muy rentables de negocio.

Para darse una idea de qué tan cerca se encuentra la organización de poder implementar iniciativas de valor compartido, lea cuidadosamente las siguientes afirmaciones y compárelas con el estado actual de su propia empresa. (Adaptado de la “Evaluación de preparación” de la consultora FSG)⁶:

⁶ Shared Value Initiative (2013, mayo 18). Readiness Assessment. Tomado de <https://www.sharedvalue.org/readiness-assessment>

Tabla 1 - Estado actual de la empresa para generar VC

Estado actual para generar VC		
Afirmación	Por ejemplo...	¿Esto por qué es importante?
Hemos establecido una visión de valor compartido que realza el propósito social del negocio y lo integra dentro del posicionamiento estratégico.	<i>Sweetgreen</i> “Inspirar comunidades más saludables, al conectar a las personas con alimentos reales”. ⁷	Un propósito enmarcado dentro de un componente social indica el compromiso de la alta dirección con su entorno, lo que permite dirigir esfuerzos hacia la generación de valor compartido.
Tenemos identificadas las áreas de nuestro negocio que tienen la capacidad de generar valor compartido y sabemos cuál es el enfoque que queremos seguir.	<i>Patagonia</i> se ha enfocado en reducir los efectos adversos ambientales y sociales de sus productos a través de una constante revisión y mejora de su cadena de valor. ⁸	Enfocarse en temas sociales específicos y definir cuál área de la compañía lo va a liderar permite dar claridad dentro y fuera de la organización de cómo se está generando valor compartido.
Contamos con un mecanismo para identificar oportunidades de generar valor compartido.	<i>ENEL</i> ha desarrollado 14 herramientas (Análisis de VC del país, lista de chequeo de sostenibilidad de los proyectos, mapa de grupos de interés, evaluación de impactos ambientales y sociales...) para evaluar las ideas de negocio que se generan en la compañía a nivel mundial, con el fin de determinar si generan valor compartido.	Si no se cuenta con un mecanismo no será fácil identificar las oportunidades de generar valor compartido, y no se contará con una fuente constante de ideas para implementar. Adicionalmente estos mecanismos permiten filtrar las ideas para que siempre estén alineadas con el norte que ha definido la organización.
Nuestra estructura organizacional nos permite flexibilidad para gestionar y gobernar actividades de valor compartido efectivamente, al igual que para generar los vínculos con el entorno necesarios para el éxito de las iniciativas.	<i>Natura</i> La línea Ekos de esta compañía representa una proporción muy importante de sus ingresos y es posible gracias los vínculos que la compañía ha generado con las comunidades de su entorno. ⁹	Las iniciativas más impactantes de valor compartido requieren la participación de muchas áreas de una organización, al igual que socios externos que puedan sumarse a los proyectos.
Nos medimos tanto por nuestros objetivos económicos como por nuestros objetivos sociales.	<i>Nestlé</i> Tal vez el mejor ejemplo de medición de valor compartido se puede ver en el reporte de Valor Compartido 2016 ¹⁰ .	Para saber si se está generando valor compartido es necesario tener claros los objetivos sociales y los objetivos económicos del negocio, con metas establecidas y una forma de medirlas.

Continúa en la siguiente página

⁷ Sweet Green (2017, febrero 21). Our Story. Tomado de <https://www.sweetgreen.com/our-story/>

⁸ Patagonia (2016, septiembre 7). Declaración de la Misión. Tomado de <https://www.patagonia.com/es/company-info.html>

⁹ Boechat, Mokrejs. Natura's Ekos: Perfume Essences Produce Sustainable Development in Brazil. Growing Inclusive Markets. UNDP, September 2007.

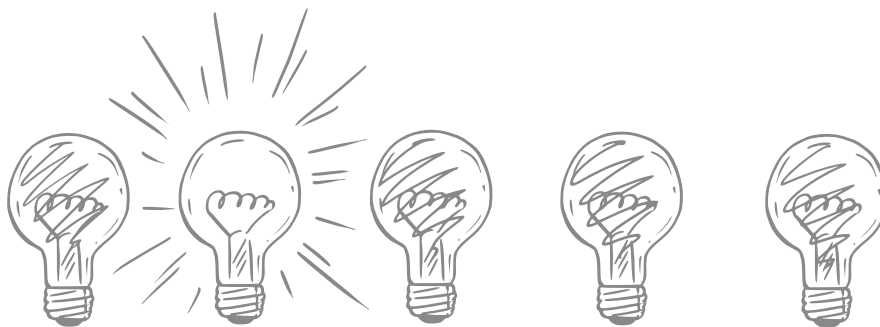
¹⁰ Nestlé en la sociedad Creación de Valor Compartido y cumplimiento de nuestros compromisos 2016.

Afirmación	Por ejemplo...	¿Esto por qué es importante?
Nuestro equipo tiene las capacidades necesarias para liderar la creación de valor compartido, y cuando nos encontramos con alguna brecha contamos con un plan de contratación para identificar y suplir las necesidades de talento.	En el artículo <i>The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process</i> , R.H. Hamilton y H. Kristl Davison explican que la necesidad de atraer nuevo talento para los desafíos actuales de las empresas no se ha correspondido con una evolución de los procesos de búsqueda, selección y contratación de talento. Presentan unas recomendaciones para que las empresas innoven también en sus procesos de selección. ¹¹	Generar valor compartido requiere capacidades no tradicionales como la comprensión del entorno y sus problemas y necesidades. Estas capacidades pueden encontrarse dentro del equipo existente, pero debe existir una forma de identificarlas, porque por lo general no fueron las características por las cuales se contrataron esas personas inicialmente. Si las necesidades no pueden ser suplidas internamente se debe contar con la forma de desarrollarlas o buscarlas afuera.
El valor compartido se vive en toda nuestra organización y para aumentar las oportunidades de generarlo tenemos un sistema de incentivos para nuevas ideas y para aquellas que se implementen con éxito.	Los Premios al Fracaso que la compañía Intuit hace una vez al año para premiar las ideas que fracasaron pero que dejaron más lecciones aprendidas; la app Idea Street que da puntos a los empleados por ideas innovadoras del Departamento de Trabajo y Pensiones del Reino Unido, son ejemplos de cómo las compañías pueden incentivar a su gente para que surjan ideas de VC.	Los incentivos, diseñados correctamente, pueden ser la diferencia entre el éxito y el fracaso de una iniciativa.
Las comunicaciones internas y externas de la organización están dispuestas a difundir las buenas prácticas en valor compartido que la organización está llevando a cabo.	<i>Novo Nordisk</i> Esta multinacional comunica sus resultados en generación de valor compartido a través del Blueprint for Change Programme ¹² .	Muchas empresas hacen cosas maravillosas en generación de valor compartido, pero no lo comunican como tal por miedo a mostrar las grandes oportunidades económicas que existen en la solución de los problemas sociales.

No estar en línea con todas las afirmaciones anteriores no quiere decir que no se pueda generar valor compartido, pero entre más alineada se encuentre una organización con estas estas características, más fácil será generarlo y con mayores impactos.

¹¹ Hamilton, Kristl. The search for skills: Knowledge stars and innovation in the hiring process. Business Horizons, Volume 61, Issue 3, May–June 2018, PP. 409-419

¹² Novo Nordisk (2018, febrero 5). Creating Shared Value. Tomado de <https://www.novonordisk.com/sustainable-business/performance-on-tbl/more-about-how-we-work-and-report/creating-shared-value.html>



Una característica adicional que asegurará mejores resultados es la capacidad de generar vínculos de puertas hacia afuera de la empresa, ya que es en el entorno en dónde realmente tiene sentido el VC.

4.3 DESIGNE UN ABANDERADO DEL VALOR COMPARTIDO DENTRO DE SU ORGANIZACIÓN

Al menos una persona en la organización debe portar la bandera del valor compartido, esta bandera se podrá rotar entre diferentes personas, siempre y cuando estén convencidos del tema y completamente empoderadas. Este líder puede ser cualquier persona en la organización, pero su perfil y posición dentro de la estructura podrá influir mucho en el resultado esperado. Si el abanderado es el presidente o gerente de la compañía, con seguridad las cosas se moverán mucho más rápido.

Es ideal que esta persona entienda a profundidad el propósito de la empresa y su lugar en el entorno, ya que este es el punto de partida de cualquier iniciativa de valor compartido. También es importante que tenga una visión suficientemente amplia de la industria, en cuanto a lo que está sucediendo en otras partes del planeta y de lo que se espera que ocurra en el futuro, ya que muchas soluciones a los problemas del entorno se encontrarán por fuera de la empresa y puede que todavía estén por surgir. Una característica adicional que asegurará mejores resultados es la capacidad de generar vínculos de puertas hacia afuera de la empresa, ya que es en el entorno en dónde realmente tiene sentido el VC.

4.4 CONFORME UN EQUIPO MULTIDISCIPLINARIO

Aunque contar con un abanderado será fundamental para que el valor compartido permee en la organización y se incentive una cultura al respecto, es más que sabido que una sola persona no puede sacar adelante iniciativas de las que se esperan grandes resultados.

Por esta razón se convierte en básica la necesidad de conformar equipos que puedan identificar y poner en marcha proyectos complejos. Si generar recursos económicos ya es una actividad que involucra personas a lo largo y ancho de la organización, generarlos a través de la solución de problemas del entorno va a requerir de un grupo de colaboradores con una gama de perfiles mucho más amplia. No todas las organizaciones cuentan con personas instruidas en múltiples disciplinas que pueden abarcar todas las ramas del conocimiento, es mucho más común que las personas en las organizaciones estén especializadas y por eso mismo sean muy eficientes en áreas específicas. También es necesario considerar que la estructura del equipo puede ser dinámica, porque podrán existir perfiles necesarios para la identificación de las iniciativas que luego no tengan mucho que ofrecer durante su implementación.

Si la organización está apenas incursionando en el valor compartido, lo ideal es conformar un equipo inicial de identificación y priorización de ideas que provengan del mayor número de áreas posible. Aunque se puede conformar con la estructura que mejor se ajuste a la organización, es bueno tener en cuenta que con estructuras no tradicionales se obtienen resultados no tradicionales. En este sentido, por ejemplo, un equipo compuesto por muchos tipos de colaboradores y en el que la toma de decisiones es inclusiva puede abrir nuevas posibilidades al quitarle barreras a los colaboradores para que piensen de manera distinta. En este corto artículo de la revista Forbes¹³ podrá encontrar algunas de las ventajas de tener un equipo diverso.

4.5 SENSIBILICE AL EQUIPO Y A TODA LA ORGANIZACIÓN

Para que el equipo logre los resultados esperados el primer paso es asegurarse que comprendan a la perfección cuál es su misión y por qué es tan significativa. En el mismo sentido es fundamental explicarle a toda la organización para qué se ha conformado el nuevo equipo y la importancia de darles todo el apoyo que requieran.

Un ejercicio básico de sensibilización puede iniciar con el Taller de sensibilización de VC, anexo No.1¹⁴.

Estas son algunas recomendaciones para esta etapa:



¹³ Forbes (2017, septiembre 21). New Research: Diversity + Inclusion = Better Decision Making At Work. Tomado de <https://www.forbes.com/sites/eriklarson/2017/09/21/new-research-diversity-inclusion-better-decision-making-at-work/#772ae0474cbf>

¹⁴ Para obtener información adicional sobre este taller comuníquese con la Dirección de Sostenibilidad y Valor Compartido de la Cámara de Comercio de Bogotá.

4.6 DEFINA (REDEFINA) EL PROPÓSITO DEL NEGOCIO

Una organización define un propósito para cumplirlo, y este se convierte en el fin último y en el punto de partida. En un artículo del Huffington Post¹⁵ se mencionan las siguientes ideas de lo que es el propósito de una organización:

"Un propósito tiene como objetivo construir confianza -De acuerdo con la 17 Encuesta Anual de CEOs de PwC, 69 % de los CEOs a nivel global dicen que el propósito de un negocio es balancear todos los intereses de sus stakeholders y 75 % creen que los negocios deben satisfacer necesidades sociales más amplias. Entonces, lo que hacemos para nuestros clientes y comunidades debe incorporar más que utilidades - debe incluir propósito. Y el propósito se construye sobre la confianza. A diferencia de la reputación, que es basada en un agregado de experiencias pasadas con una compañía o una marca, la confianza es una métrica de expectativas de los stakeholders hacia el futuro. Debe ser administrada como cualquier otro activo y debe ser vista como uno de los pilares para una relación de largo plazo."

"El propósito es un punto fundamental - El propósito es dónde y cómo los individuos se unen y acogen sus metas personales e ideales en común acuerdo con los valores corporativos y los objetivos a través de una organización. El propósito es sobre el poder de la colaboración, el orgullo –y la prosperidad– que resulta al dejar una marca en conjunto. El propósito no es una misión, visión o valores, es más bien un sentido de existencia – cuando comienzas a discutir algo tan esotérico en un mundo tan enfocado en resultados motivados por datos, la conversación frena en seco. El propósito es el encendido que pone en marcha nuevamente el motor."

"El propósito es motivador de decisiones ingeniosas – El propósito no se trata de tener aguante, se trata de tener criterio – la habilidad para actuar rápido y decididamente basándose en perspectivas diversas. Con frecuencia citamos los "asuntos difíciles" como si fueran parte de una maratón para abordar y resolver – pero esto va a tomar años, etapas, entrenamiento y sacrificio. Pero yo digo que no debemos rendirnos en el proceso. Comencemos, iteremos y mejoremos en el camino."

Con esto en mente, repase el propósito de su empresa y piense hasta qué nivel es un motivador para el trabajo¹⁶ y qué tanta fuerza de convocatoria transmite. Analice si se enfoca en generar valor para todos los stakeholders de manera amplia, incluyendo valor social y ambiental.

¹⁵ Huffpost (2015, julio 13). We Need to Redefine Purpose. Tomado de https://www.huffingtonpost.com/shannon-schuyler/we-need-to-redefine-purpose_b_7494676.html

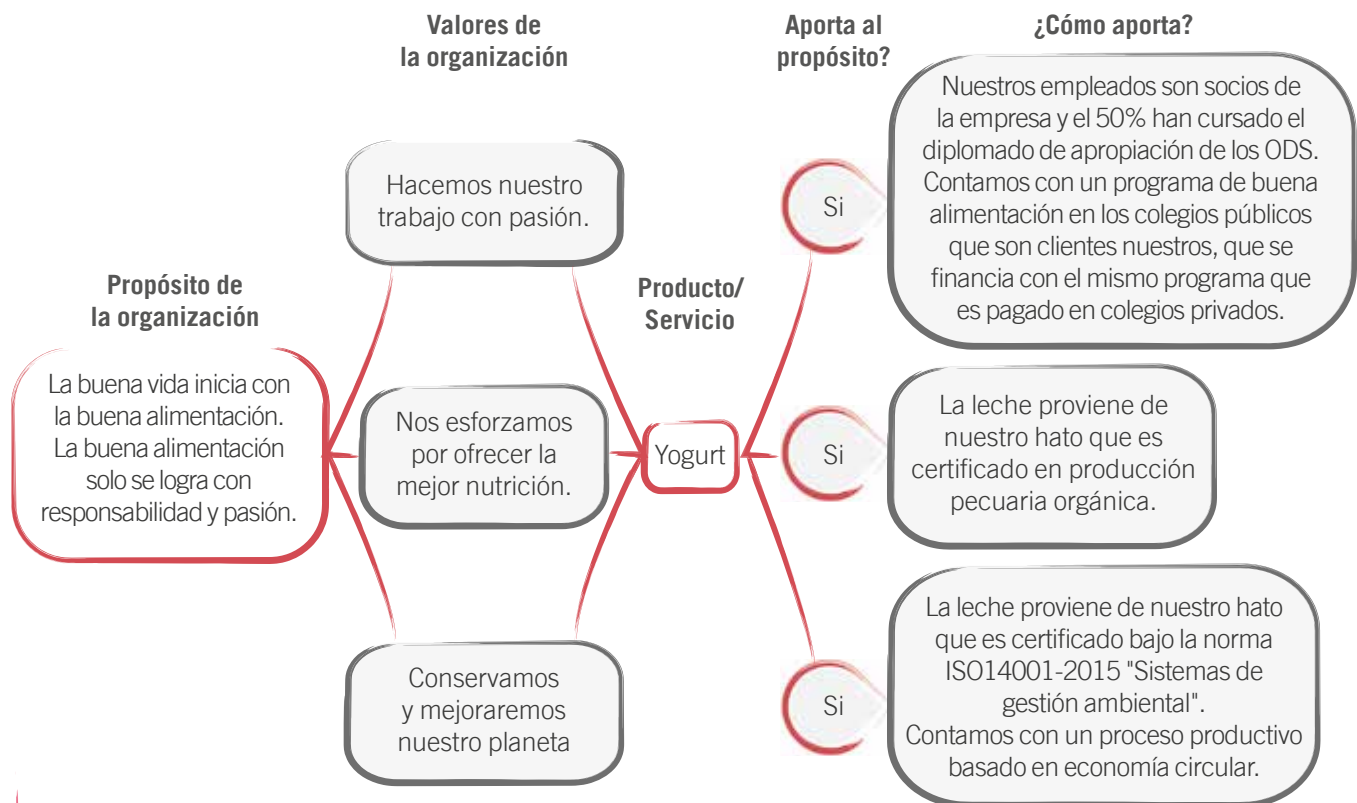
¹⁶ Algunos ejemplos de misiones: Strategy+Business (2018, septiembre 5). Your Company's Purpose Isn't to Save the World. https://www.strategy-business.com/article/Your-Companys-Purpose-Isnt-to-Save-the-World?gko=280a9&utm_source=itw&utm_medium=20180906&utm_campaign=resp

4.7 ¿QUÉ OPORTUNIDADES TIENEN DE GENERAR VALOR COMPARTIDO?

Partiendo del propósito de su organización identifique la alienación de los productos con el propósito. El ejemplo de la tabla 2 muestra cómo un producto es coherente con el propósito y los valores de una organización que desde su planteamiento estratégico se ha propuesto generar valor compartido. De igual forma este ejercicio permite hacer una primera identificación de posibles áreas de generación de VC con aquellos productos que tienen un potencial de aportar más.

Si al completar la tabla los productos no le aportan a ninguno de los valores, o inclusive, no hay aporte al propósito de la organización, se abre una gran oportunidad para encontrar variaciones a los productos actuales o inclusive para la creación de productos nuevos.

Tabla 2 - Alineación de los productos con el propósito

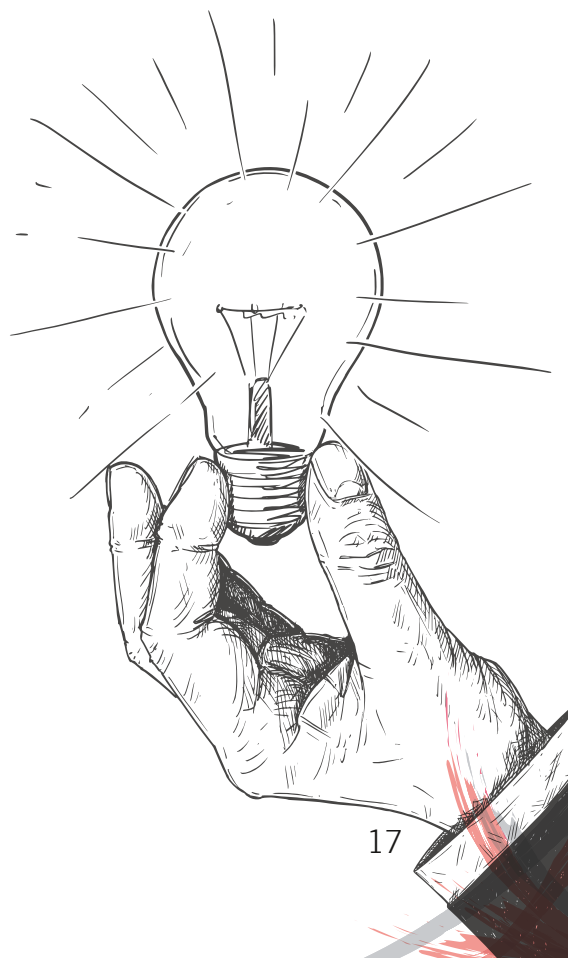


En este punto la innovación empieza a jugar un rol muy importante en la generación de VC, porque nos permite establecer una ruta para sacarle el mayor provecho a las oportunidades. Para efectos de esta guía, nos orientaremos con El Manual de Oslo que indica que “una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”¹⁷ Aunque para encontrar oportunidades de valor compartido todos los tipos de innovación son útiles, en esta ocasión el enfoque será en productos y en métodos de comercialización.

En este sentido, lo que buscamos en un proceso de innovación para generar valor compartido es mejorar o idear desde nuevo un producto o la manera en la que lo comercializamos, teniendo siempre como objetivo que sea rentable y que aporte a un problema social o ambiental. La clave en este punto es entender que las características que estamos innovando tienen que producir beneficios más amplios que los que buscaríamos mediante un proceso de innovación tradicional.

Existen múltiples enfoques de innovación, como la innovación abierta de Henry Chesbrough¹⁸, la metodología *Design Thinking*, los procesos de co-creación, entre muchos otros. Mediante cualquiera de estos modelos se puede llevar a cabo la búsqueda de oportunidades. Muchas empresas, especialmente las grandes, ya cuentan con sistemas de gestión de la innovación que aplican estos enfoques, y que serán útiles al momento de perseguir innovaciones que puedan generar valor compartido. Si su organización no cuenta con un sistema ya establecido, a continuación presentamos unos pasos básicos que le servirán en esta etapa del proceso.

“Una innovación es la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.”



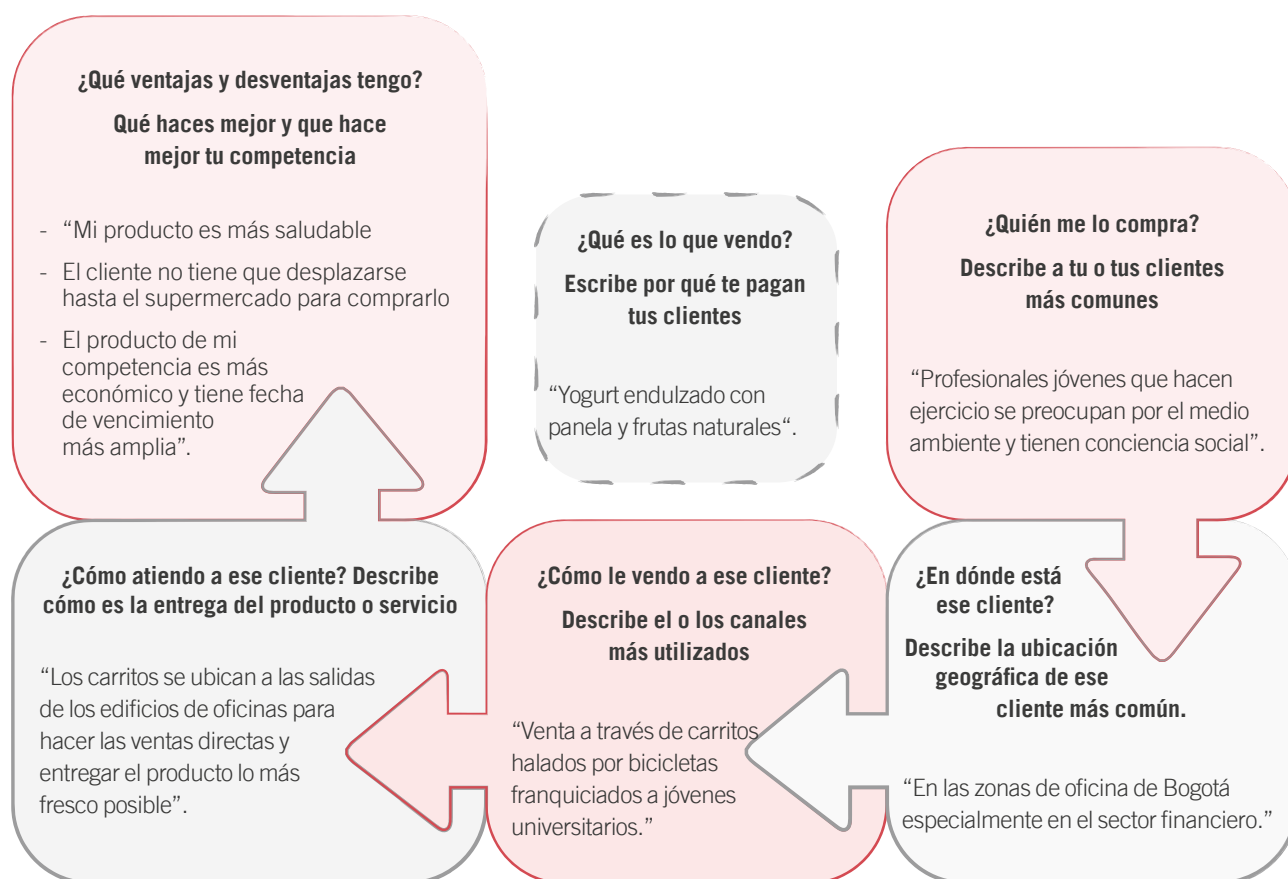
¹⁷ OECD/European Communities (2005): Manual de Oslo: Guía para la recogida e Interpretación de Datos sobre Innovación, 3ª. ed., OECD/EC. P. 56.

¹⁸ Chesbrough. Innovación Abierta. Barcelona, 2009.

Observar y entender: Para poder poner en marcha este proceso, es necesario entenderlo a profundidad. Cómo el valor compartido se genera desde el núcleo del negocio, la observación se debe hacer en todos los elementos que lo componen.

Para identificar estos elementos se puede utilizar el siguiente cuadro:

Identificación del Core (Anexo No. 2)



Una vez se identifican, se puede usar el siguiente cuadro para identificar posibles ideas a partir de los problemas y necesidades en cada uno de los elementos del *core*.

Búsqueda de problemas y necesidades en el core (Anexo No. 3)

¿Qué es lo que vendo?	¿Quién me lo compra?	¿En dónde está ese cliente?	¿Cómo le vendo a ese cliente?	¿Cómo atiendo a ese cliente?	¿Qué ventajas y desventajas tengo?
Yogurt orgánico endulzado con panela y frutas naturales.	Profesionales jóvenes que hacen ejercicio, se preocupan por el medio ambiente y tienen conciencia social.	En las zonas de oficinas de Bogotá, especialmente en el sector financiero.	Ventas en carritos halados por bicicletas, franquiciados a jóvenes universitarios.	Los carritos se ubican a las salidas de los edificios de oficinas para entregar el producto más fresco posible.	Mi producto es más saludable. El cliente no tiene que ir hasta el supermercado para comprarlo. El producto de mi competencia es más económico y tiene una fecha de vencimiento más amplia.

Problemas: escriba los 5 primeros problemas que se le vienen a la mente para cada elemento del core

<ul style="list-style-type: none"> - El yogurt que se consigue en los supermercados tienen mucho azúcar. - La panela es mejor que el azúcar pero es un edulcorante calórico. - Hay mucha intolerancia a la lactosa. - El yogurt tiene una connotación de desayuno. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas no conocen los beneficios del yogurt. 	<ul style="list-style-type: none"> - El yogurt no tiene mucho estatus en este grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Los envases plásticos del yogurt terminan en el basurero. - Cuando llueve a los jóvenes universitarios les cuesta mucho trabajo encontrar un lugar para escampar con el carrito. - El yogurt debe mantenerse frío para conservarlo fresco. 	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas personas no salen de la oficina a comprar sus refrigerios. 	
--	--	---	--	---	--

Necesidades: escriba las 5 primeras necesidades que se le vienen a la mente para cada elemento del core

<ul style="list-style-type: none"> - En los días lluviosos hay personas que prefieren tomar bebidas calientes. - Algunas personas quieren certeza del producto orgánico. - Las personas están buscando cada vez más alimentos funcionales. - Las personas preguntan por sabores diferentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Las personas están buscando cada vez más alternativas saludables. 		<ul style="list-style-type: none"> - Los jóvenes universitarios necesitan el trabajo pero también tiempo para estudiar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Hay personas que quieren acompañar el yogurt con algo más. 	
---	---	--	--	--	--

Instrucciones:

- Utilice el cuadro de la página anterior para facilitar esta tarea.
- Para cada elemento del core construya una lista de problemas y necesidades
- Puede que en algunos elementos del core no tenga nada para escribir.
- Se puede usar el cuadro de abajo (Anexo No. 4) para organizar las ideas que surjan.
- Para cada problema y necesidad es bueno preguntarse ¿qué puedo hacer para aportar a la solución del problema o para suplir la necesidad?
- Luego reescriba los problemas y necesidades como si fuera a venderlos.
- Tenga en cuenta las siguientes recomendaciones: Una idea es una frase, todas las ideas valen, está prohibido prohibir, es válido construir a partir de las ideas de otros.

Del Problema y la Necesidad a la Idea (Anexo No. 4)

Problema o Necesidad:

El yogurt que se consigue en los supermercados tiene mucha azúcar.

Social ☒

Ambiental ☐

¿Qué puedo hacer para aportar?

- Ofrecer un yogurt con edulcorantes naturales no calóricos.
- Ofrecer un yogurt sin endulzar y una variedad de endulzantes para que el cliente escoja el que más le gusta y la cantidad.

Reescribir la idea como si la fuera a vender

- Nuevo yogurt endulzado con (syrup de yacón, stevia...) apetitoso, sin la preocupación del azúcar.
- Endulza tu yogurt como y cuanto tú quieras, azúcar, panela, stevia depende de ti.

Problema o Necesidad:

Los envases plásticos del yogurt terminan en el basurero.

Social ☐

Ambiental ☒

¿Qué puedo hacer para aportar?

- Utilizar empaques biodegradables.
- Utilizar envases retornables
- Vender en jarras para que las personas usen sus propios envases (termos o vasos).

Reescriba la idea como si la fuera a vender

- Tranquilo, no estás contaminando el planeta, este envase se degradará en 75 días.
- El planeta te agradece si nos devuelves el envase.
- Sabemos que no quieres contaminar el planeta, por eso te servimos el yogurt en tu recipiente favorito.

Priorizar las ideas: Es importante organizar las ideas según unos criterios para así establecer una prioridad.

Para esto se recomienda hacer un análisis de **impacto / dificultad / interés:**

1- Usando herramientas de encuesta sencillas como las ofrecidas gratuitamente por Google¹⁹ se construye un formulario que se distribuye a los colaboradores de la empresa para que evalúen:

- Dificultad de poner en marcha la idea:
 - ¿Qué tan costoso puede ser implementar esta idea?
 - ¿Qué tanto tiempo puede tomar?
 - ¿Se cuenta con el conocimiento al interior de la empresa para desarrollarla?
- Beneficios que podría traer la implementación de la idea:
 - ¿La idea puede traer beneficios económicos para la empresa?
 - ¿La idea le aporta a la solución del problema social / ambiental relacionado?
- Interés de implementarla:
 - ¿Qué tanto le llama la atención implementar esta idea?

Ilustración 2 - Ejemplo de encuesta construida en Formularios Google

¡Queremos generar valor compartido!

Pero necesitamos tu ayuda para encontrar las mejores ideas. En la siguiente encuesta encontrarás una serie de preguntas para evaluar cada idea y así poder establecer una prioridad.

***Obligatorio**

Dirección de correo electrónico *

Tu dirección de correo electrónico

SIGUIENTE

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. Notificar uso inadecuado · Condiciones del servicio

Google Formularios

¡Queremos generar valor compartido!

Nuevo yogurt endulzado con (syrup de yacón, stevia...) apetitoso, sin la preocupación del azúcar.

¿Qué tan costoso puede ser implementar esta idea?
Siendo 1 "muy fácil" y 5 "muy difícil"

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¿Qué tanto tiempo puede tomar?

☐ Menos de 1 año
☐ Entre 2 y 3 años
☐ Más de 3 años

¿Qué nivel de conocimiento tiene la empresa para desarrollarla?
Siendo 1 "Muy bajo" y 5 "muy alto"

1 2 3 4 5

☐ ☐ ☐ ☐ ☐

¹⁹ Google. Usar Formularios de Google. <https://support.google.com/docs/answer/6281888?co=GENIE.Platform%3DDesktop&hl=es>

¿Cuántos beneficios económicos puede traer la idea a la empresa?
Siendo 1 "Muy pocos beneficios" y 5 "Muchos beneficios"

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

¿La idea le aporta a la solución del problema social / ambiental relacionado?
Siendo 1 "Muy poco" y 5 "Mucho"

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

¿Qué tanto le llama la atención implementar esta idea?
Siendo 1 "Muy poco" y 5 "Mucho"

1 2 3 4 5

○ ○ ○ ○ ○

☐ Envíame una copia de mis respuestas.

ATRÁS ENVIAR

2- Se envía el vínculo de la encuesta a los colaboradores seleccionados con instrucciones claras y un tiempo determinado para dar respuesta.

3- Con los resultados se construye una gráfica de burbujas y se analiza teniendo en cuenta las siguientes recomendaciones:

•Ideas en el cuadrante

4	2	3	1
Baja dificultad, alto beneficio	Alta dificultad, alto beneficio	Baja dificultad, bajo beneficio	Alta dificultad, bajo beneficio
– Encabezan lista	– Van después en la lista	– Van después en la lista	– Van al final de la lista
<ul style="list-style-type: none"> Ideas se ordenan según nivel de interés Si todas estas ideas son las de menor interés revisar las del siguiente cuadrante 	<ul style="list-style-type: none"> Ideas se ordenan según nivel de interés Si todas estas ideas son las de menor interés revisar las del siguiente cuadrante Si en estas ideas está la de mayor interés subir en la lista y ubicar según dificultad 	<ul style="list-style-type: none"> Ideas se ordenan según nivel de interés Si todas estas ideas son de bajo interés revisar las del siguiente cuadrante Si en estas ideas está la de mayor interés subir en la lista y ubicar según beneficio 	<ul style="list-style-type: none"> Ideas se ordenan según nivel de interés

4- Así se obtiene una lista priorizada de ideas. El siguiente paso es validarlas y comenzar a conceptualizar.

Ilustración 3 - Gráfico de dificultad / Beneficio / Interés

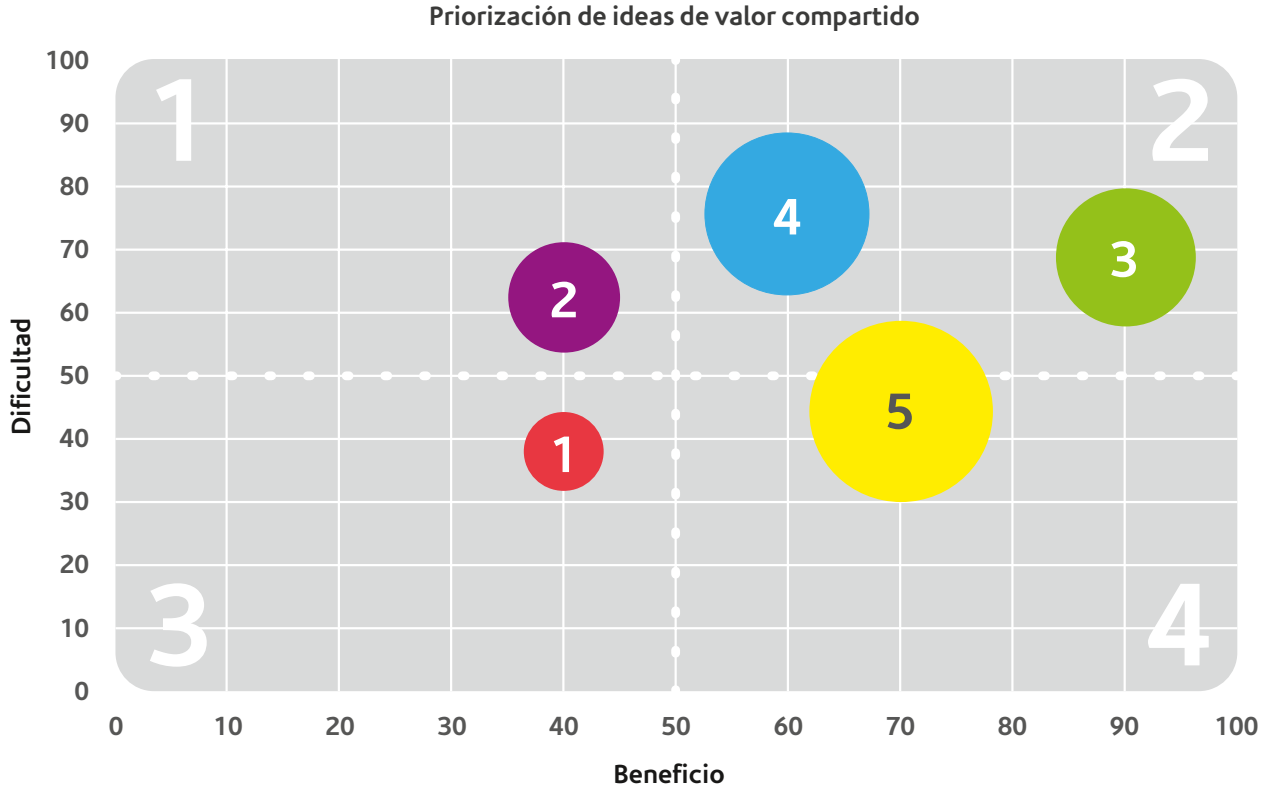


Tabla 3 - Ubicación de las ideas según cuadrante del gráfico






				
El planeta te agradece si nos devuelves el envase.	Endulza tu yogurt como y cuanto tú quieras... azúcar, panela, estevia... depende de ti.	Nuevo yogurt endulzado con (syrup de yacón, estevia...) apetitoso, sin la preocupación del azúcar.	Sabemos que no quieres contaminar el planeta, por eso te servimos el yogurt en tu recipiente favorito.	Tranquilo, no estás contaminando el planeta, este envase se degradará en 75 días.
Cuadrante 1	Cuadrante 2	Cuadrante 2	Cuadrante 3	Cuadrante 4

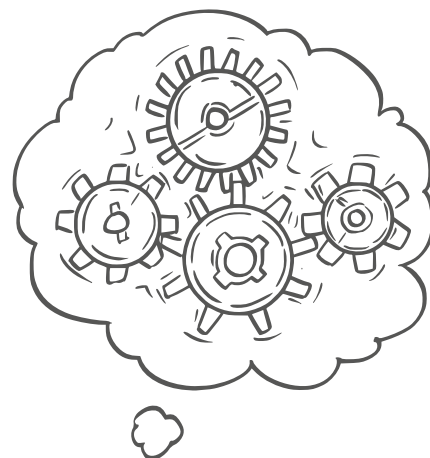
Tabla 4 - Resultado de la priorización

Prioridad	Idea
1	Tranquilo, no estás contaminando el planeta, este envase se degradará en 75 días.
2	Endulza tu yogurt como y cuanto tú quieras... azúcar, panela, estevia... depende de ti.
3	Nuevo yogurt endulzado con (syrup de yacón, estevia...) apetitoso, sin la preocupación del azúcar.
4	El planeta te agradece si nos devuelves el envase.
5	Sabemos que no quieres contaminar el planeta, por eso te servimos el yogurt en tu recipiente favorito.

Conceptualizar: En este paso ponemos en marcha la creatividad colectiva del equipo para validar las ideas y empezar a definir una ruta.

Validación: ¿La idea genera valor compartido?

Recomendamos usar el Índice de Identificación para la Medición de Valor Compartido, el cual permite establecer si una idea o un proyecto que ya está en marcha es de valor compartido. Para obtener mejores resultados las respuestas deben obtenerse por consenso del equipo.



Para aplicar el índice se deben responder las siguientes preguntas orientadoras para cada idea (puede utilizar el anexo No. 5 para calcular el índice):

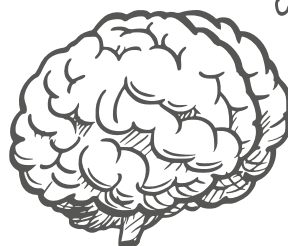
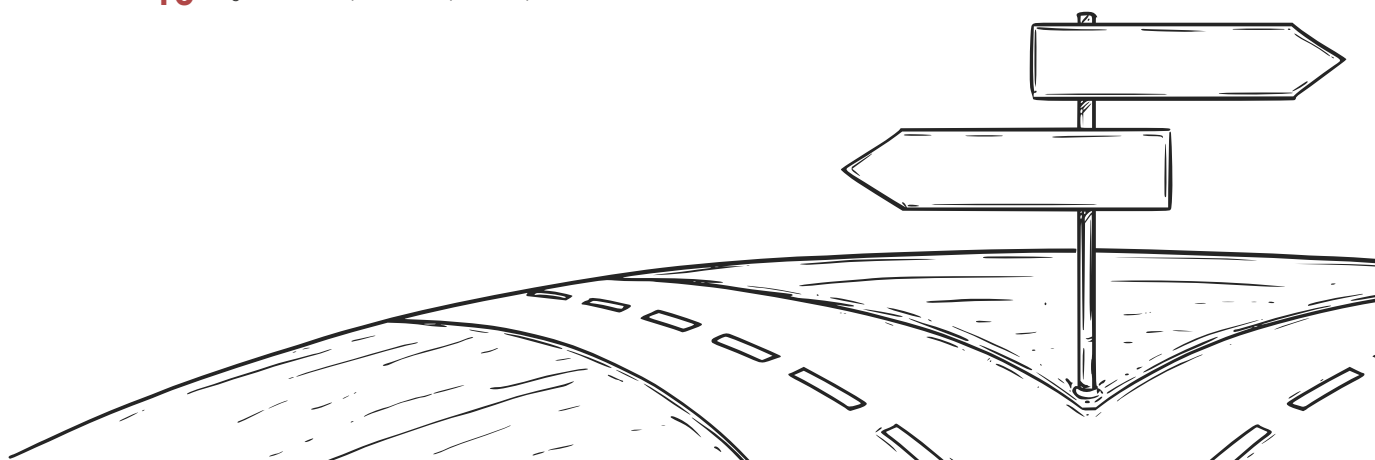


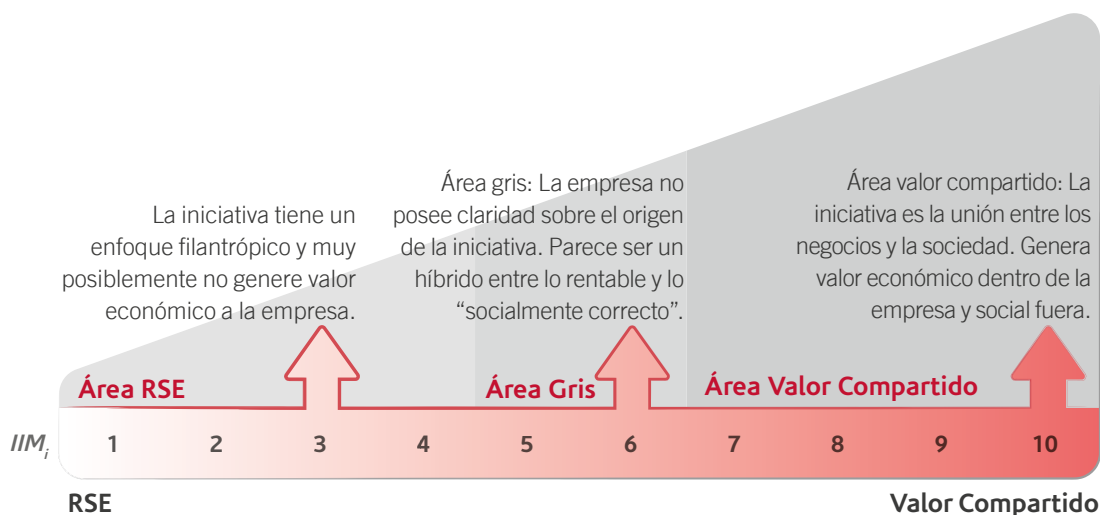
Tabla 5 - Preguntas orientadoras del Índice de VC

#	Pregunta
1	¿El objetivo principal de la iniciativa es generar valor económico para la empresa?
2	¿Se hizo un reconocimiento de las necesidades sociales y/o ambientales del entorno para la definición de la iniciativa?
3	¿La definición de la iniciativa surge como interés de la empresa sin tener en cuenta presiones de grupos externos?
4	¿La iniciativa genera utilidades para la empresa?
5	¿La iniciativa reduce costos para la empresa?
6,1	¿La iniciativa consiste en redefinir un producto o servicio actual de la empresa?
6,2	¿La iniciativa contempla la incorporación de la empresa a un nicho de mercado previamente no explorado?
6,3	¿La iniciativa consiste en redefinir o innovar en alguno de los siguientes aspectos: ¿uso de recursos, distribución, canales logísticos, productividad de empleados?
6,4	¿La iniciativa contempla generar asociatividad entre unidades individuales y/o empresariales?
7	¿La iniciativa genera beneficios sociales y/o ambientales en el entorno?
8	¿La generación de beneficios en el entorno es sostenible con la presencia de la empresa?
9	¿La iniciativa puede mejorar el grado de favorabilidad que se tiene hacia la empresa?
10	¿Es rentable para la empresa replicar la iniciativa desarrollada?



Se debe contar el número de respuestas en “Sí” y se ubica en la siguiente escala de medición:

Ilustración 4 - Escala de medición del Índice de VC



Las ideas que se ubiquen de 7 a 10 generan valor compartido, para las que se ubican en 5 o 6 se requiere información adicional para poder determinar si efectivamente genera valor compartido. Las que obtengan 4 o menos no se deben tener en cuenta.

Adicionalmente se recomienda solo tener en cuenta las ideas sobre las cuales se puede medir el impacto económico

y el impacto social o ambiental, para poder determinar si existen oportunidades de aumentar los impactos.

Para la idea que encabeza la lista en nuestro ejemplo, al aplicar el índice obtenemos lo siguiente:

✓ **Idea con prioridad 1: Tranquilo, no estás contaminando el planeta, este envase se degradará en 75 días.**

Ilustración 5 - Resultado de la aplicación del Índice de VC (Anexo 5)

Índice de Identificación para la Medición de Valor Compartido

Responde las preguntas según la información reportada en la ficha de la postulación.

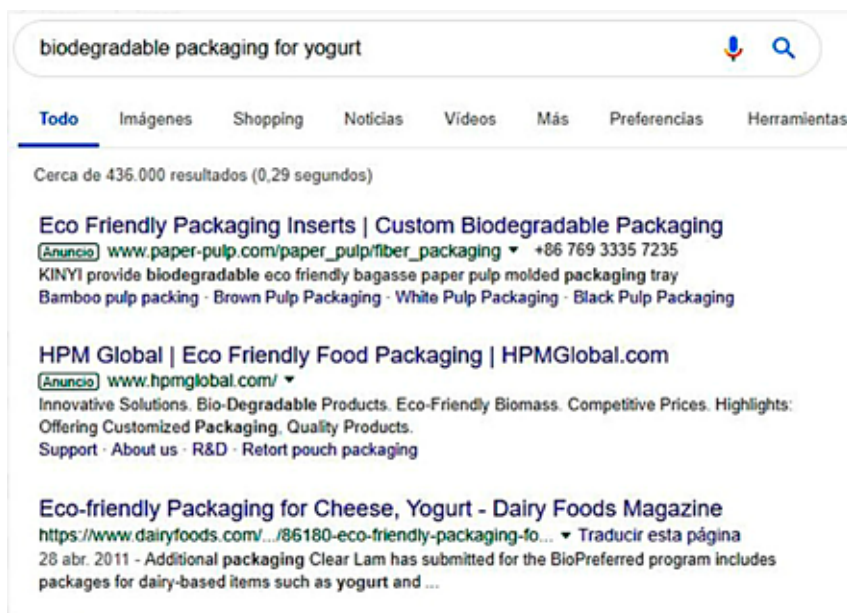
Resultado de la aplicación del Índice de VC		
#	Pregunta	Respuesta
1	¿El objetivo principal de la iniciativa es generar valor económico para la empresa?	No
2	¿Se hizo un reconocimiento de las necesidades sociales y/o ambientales del entorno para la definición de la iniciativa?	Sí
3	¿La definición de la iniciativa surge como interés de la empresa sin tener en cuenta presiones de grupos externos?	Sí
4	¿La iniciativa genera utilidades para la empresa?	Sí
5	¿La iniciativa reduce costos para la empresa?	No
6,1	¿La iniciativa consiste en redefinir un producto o servicio actual de la empresa?	Sí
6,2	¿La iniciativa contempla la incorporación de la empresa a un nicho de mercado previamente no explorado?	/
6,3	¿La iniciativa consiste en redefinir o innovar en alguno de los siguientes aspectos: uso de recursos, distribución, canales logísticos, productividad de empleados?	/
6,4	¿La iniciativa contempla generar asociatividad entre unidades individuales y/o empresariales?	/
7	¿La iniciativa genera beneficios sociales y/o ambientales en el entorno?	Sí
8	¿La generación de beneficios en el entorno es sostenible con la presencia de la empresa?	Sí
9	¿La iniciativa puede mejorar el grado de favorabilidad que se tiene hacia la empresa?	Sí
10	¿Es rentable para la empresa replicar la iniciativa desarrollada?	No

Índice de Identificación	Valor Compartido
Área Valor Compartido: genera una unión entre los negocios y la sociedad. Genera valor económico dentro de la empresa y valor social afuera.	10
	9
	8
	7
Área Gris: falta claridad sobre el enfoque de la iniciativa. Híbrido entre lo rentable y lo "socialmente correcto"	6
	5
Área RSE: tiene un enfoque filantrópico y muy posiblemente no genera valor económico para la empresa	4
	3
	2
	1
	RSE

Una vez se valida que sí hay un potencial para generar valor compartido se debe profundizar el análisis para responder los siguientes puntos:

- ✓ Establecer la viabilidad como modelo de negocio – Se recomienda utilizar el *canvas* de modelos de negocio²⁰. En esta guía no profundizaremos en este punto, ya que existen múltiples recursos en línea para hacer uso de esta herramienta.
- ✓ Revisar la disponibilidad tecnológica – Revisar si ya existen en el mercado las soluciones técnicas para implementar la idea.
 - Para esto lo más indicado es utilizar Google (se recomienda hacer la búsqueda en inglés)
 - Para nuestra idea de ejemplo al hacer una búsqueda con palabras clave se puede determinar rápidamente si ya existe la solución.
 - Si no se encuentran resultados la dificultad de la idea puede ser mayor. Es bueno evaluar si se continúa, teniendo en cuenta la posible necesidad de invertir en investigación y desarrollo o si se deja la idea en revisión y se considera la siguiente de la lista de prioridades.

Ilustración 6 - Ejemplo de búsqueda en Google sobre tecnologías existentes



- ✓ Identificación del impacto sobre el medio ambiente y la sociedad.
 - En este punto es preciso realizar un análisis de los aportes que podría llegar a tener la idea una vez se implemente.
 - Para realizar este análisis puede seguir los siguientes pasos:
 - Describa detalladamente el problema al cual la idea pretende aportar

²⁰ Osterwalder, Pigneur, Business Model Canvas: nine business model building blocks. 2009 Alexander Osterwalder & Yves Pigneur 2009.

- ✓ **Idea: Tranquilo, no estás contaminando el planeta, este envase se degradará en 75 días.**

Problema: El envase que utilizamos para vender nuestro yogurt no es reutilizable ni biodegradable, por lo que termina su ciclo en los basureros, aumentando la contaminación del planeta.

- Dimensione el problema con cifras reales

3.5 mil millones de personas compran alimentos empacados
 80% de los empaques de estos alimentos son desechados después del primer uso
 Estos empaques terminan su vida útil en basureros y muchos en el mar (se calcula que hay 100 millones de toneladas de desechos plásticos flotando en el océano)
 Solo el 30% de los empaques se reciclan²¹.

- Dimensione su participación y responsabilidad en el problema

Vendemos 24 mil yogures al mes, empacados en envase no reciclable ni biodegradable.
 Con la implementación de esta idea podemos evitar que 288.000 botellas plásticas al año lleguen al basurero y perduren por los próximos 100 años antes de degradarse.

- Dimensione la oportunidad de negocio

TOP SUSTAINABILITY PURCHASING DRIVERS FOR GLOBAL RESPONDENTS VS. THOSE WILLING TO PAY MORE

	GLOBAL RESPONDENTS	THOSE WILLING TO PAY MORE
The products are made by a brand/company that I trust	62%	72%
The product is known for its health & wellness benefits	59%	70%
The product is made from fresh, natural and/or organic ingredients	57%	69%
The product is from a company known for being environmentally friendly*	45%	58%
The product is from a company known for its commitment to social value*	43%	56%
The product's packaging is environmentally friendly	41%	53%
The product is from a company known for its commitment to my community	41%	53%
I saw an ad on television about the social and/or environmental good the product's company is doing	34%	45%

* For those willing to pay extra, the importance of these factors increased the most

Tomado de "The Sustainability Imperative"²²

Si con esta información es evidente el aporte social o ambiental, continúe con los siguientes pasos.

Si por el contrario, no se encontró información clara para evidenciar el problema o no es evidente la responsabilidad de la empresa, se recomienda dejar esta idea en revisión y pasar a la segunda de la lista de prioridades.

²¹ Packaging Strategies (2017, octubre 9). The use of plastic on food packaging: problems and solutions. Tomado de <https://www.packagingstrategies.com/blogs/14-packaging-strategies-blog/post/89981-the-use-of-plastic-on-food-packaging-problems-and-solutions>

Diseño e implementación

El diseño e implementación de una iniciativa de valor compartido puede seguir cualquier metodología de proyectos, pero es importante tener en cuenta los siguientes puntos para asegurar que se mantenga la meta inicial de generar valor para la empresa y para el entorno:

Definición de la meta y los objetivos:

Las metas y objetivos en las iniciativas de valor compartido deben apuntarle a la generación de valor para la empresa y la generación de valor para la sociedad.

En este sentido es importante destacar la conexión directa entre solucionar problemas sociales y alcanzar las metas económicas de la empresa. Para profundizar en este punto le recomendamos el artículo “Midiendo el Valor Compartido”.

Siguiendo con nuestro ejemplo, la meta y objetivos podrían ser:

Meta: Reemplazar los envases plásticos no biodegradables en los que vendemos nuestro yogurt, por envases realmente biodegradables, ofreciendo a nuestros clientes un producto que no contamina el planeta.

- ✓ **Objetivo 1:** Establecer en la primera semana del proyecto la rentabilidad mínima que podrá tener el producto una vez se haga el cambio de envase.
- ✓ **Objetivo 2:** Definir a más tardar en el primer mes del proyecto el tipo de envase que reemplazará el actual, asegurando que sea realmente biodegradable y que su costo permita cumplir con la rentabilidad mínima establecida para el producto.
- ✓ **Objetivo 3:** Diseñar una campaña para comunicarle a los clientes, a partir del lanzamiento del producto, la importancia del cambio de envases y el beneficio que representa para el planeta.
- ✓ **Objetivo 4:** Definir la línea base para poder medir el beneficio económico para la empresa por el aumento en ventas y el beneficio ambiental por la reducción en contaminación, desde el momento del lanzamiento del producto.

Se recomienda agrupar toda la información construida en un documento para comunicar de forma sencilla y rápida el proyecto. Si aplicó el canvas de modelo de negocio, puede utilizar la información más relevante para complementar el documento. Para nuestro ejemplo usaremos una infografía que servirá para que toda la empresa conozca el proyecto y entienda la importancia de la generación de valor compartido.

²² Porter, Hills, Pfitzer, Patscheke y Hawkins. Midiendo Valor Compartido: Cómo generar valor relacionando los resultados sociales y de negocio. Foundation Strategy Group 2012.

Infografía para resumir la idea del ejemplo

Tranquilo, No Estas Contaminando El Planeta

Este envase se degradará en 75 días



PROBLEMA

El envase que utilizamos para vender nuestro yogurt no es reutilizable ni biodegradable, por lo que termina su ciclo en los basureros, aumentando la contaminación del planeta.



META

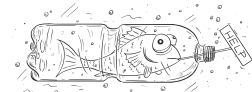
Reemplazar los envases plásticos no biodegradables en los que vendemos nuestro yogurt, por envases realmente biodegradables, ofreciendo a nuestros clientes un producto que no contamina el planeta.



GENEREMOS VALOR COMPARTIDO

✓ Cautivemos ese grupo de 41% de clientes potenciales que compran porque el empaque es amigable con el medio ambiente.

✓ Evitemos que 288.000 botellas plásticas al año lleguen al basurero.



Objetivo 1: Establecer en la semana 1 del proyecto la rentabilidad mínima que podrá tener el producto una vez haga el cambio de envase.



Objetivo 2: Definir en el mes 1 del proyecto el tipo de envase que reemplazará el actual, asegurando que sea realmente biodegradable y que su costo permita cumplir con la rentabilidad mínima establecida para el producto.



Objetivo 3: Diseñar una campaña para comunicarle a los clientes, a partir del lanzamiento del producto, la importancia del cambio de envases y el beneficio que representa para el planeta.



Objetivo 4: Definir la línea base para poder medir el beneficio económico para la empresa por el aumento en ventas y el beneficio ambiental por la reducción en contaminación, desde el momento del lanzamiento del producto.

Esta infografía servirá como “pitch” para hacer la venta de la idea a las instancias de decisión de la empresa.

En esta guía no abordaremos los siguientes pasos de implementación y seguimiento del proyecto, ya que se asemeja a lo que se haría para poner en marcha y ejecutar cualquier proyecto, para lo cual ya hay disponibles múltiples y excelentes herramientas.



Línea de respuesta inmediata:

3830330

ccb.org.co



Tus sueños son nuestra empresa